

**PERANAN REFORMASI BIROKRASI DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KINERJA ORGANISASI PADA SEKRETARIAT DAERAH
KOTA CIREBON**

Oleh:

Hery Nariyah

Universitas Swadaya Gunung Jati

Abstrak

Permasalahan Pokok dalam penelitian ini adalah Peranan Reformasi Birokrasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi Pada Sekretariat Daerah Kota Cirebon belum optimal. Hal tersebut diduga implementasi Peranan Reformasi Birokrasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi belum berjalan dengan efektif.

Pada penelitian ini penulis menggunakan metode penelitian kualitatif, metode kualitatif adalah metode naturalistik, metode naturalistik merupakan ciri khas metode penelitian kualitatif. Metode naturalistik adalah penelitian yang dilakukan pada latar alamiah yaitu pada situasi sosial yang sedang berlangsung. Pendekatan yang digunakan dalam metode naturalistik adalah pendekatan deskriptif yaitu menggambarkan fenomena yang sedang diteliti kemudian menganalisisnya secara mendalam.

Kesimpulan hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa peranan reformasi birokrasi dan budaya organisasi secara empirik memberikan kontribusi terhadap kinerja organisasi Sekretariat Daerah Kota Cirebon, baik secara simultan maupun parsial. Dengan demikian peranan reformasi birokrasi dan budaya organisasi diharapkan dapat dijadikan sebagai parameter yang dapat memperbaiki kinerja organisasi secara keseluruhan.

Latar Belakang Penelitian

Salah satu tujuan utama dalam penyelenggaraan pemerintahan adalah mewujudkan masyarakat yang sejahtera. Upaya untuk mencapai tujuan tersebut dilakukan melalui pembenahan sistem manajemen pemerintahan secara gradual, atau yang di lingkungan akademik dikenal dengan reformasi birokrasi.

Keberhasilan reformasi birokrasi di banyak negara maju seperti Australia, Korea Selatan, dan Jepang tidak mudah ditiru oleh Indonesia. Reformasi Birokrasi di Indonesia baru digulirkan pada tahun 2009, sebagai bentuk komitmen pemerintah dalam menciptakan tata pemerintahan yang lebih baik. Pada tahap awal, Reformasi Birokrasi di Indonesia dimulai dengan tiga program area perubahan, baru pada tahun 2011 dikembangkan menjadi delapan program area perubahan.

Berdasarkan analisis beberapa ahli dibidang administrasi pemerintahan, Reformasi Birokrasi di Jepang dan Korea Selatan, khususnya dalam meningkatkan tata pemerintahan, sangat memperhatikan nilai-nilai budaya yang masih ada. Sedangkan Reformasi Birokrasi di

Indonesia lebih banyak mengadopsi dari negara-negara maju. Perbandingan Reformasi Birokrasi di Indonesia, Australia, Jepang dan Korea Selatan dapat dilihat.

Reformasi birokrasi dapat dilihat dalam kerangka teoritik dan empirik yang luas, mencakup di dalamnya penguatan masyarakat sipil (*civil society*), supremasi hukum, strategi pembangunan politik dan ekonomi yang saling terkait dan mempengaruhi. Tujuan utama reformasi birokrasi yaitu menghasilkan pelayanan publik yang responsive terhadap perubahan, tidak memihak, dan profesional dalam memenuhi dan melayani kepentingan masyarakat. Dengan kata lain, reformasi birokrasi merupakan langkah-langkah perbaikan terhadap tugas-tugas pemerintahan dan pelayanan publik, membangun tata pemerintahan yang bebas KKN, dan membentuk aparatur negara yang profesional, serta mengembangkan organisasi yang lebih efektif dan efisien.

Ruang lingkup Reformasi Birokrasi tidak hanya terbatas pada proses dan prosedur, tetapi juga menyangkut perubahan struktur organisasi dan pola pikir serta perilaku

para pelaksanaannya. Karena Reformasi Birokrasi bersifat *top down*, maka untuk mewujudkan proses Reformasi Birokrasi yang berkelanjutan, diperlukan adanya regulasi yang mampu memayungi dan memberikan arah yang jelas bagi kementerian dan lembaga dalam melaksanakannya. Tanpa adanya regulasi yang tegas, maka kebijakan dan program reformasi birokrasi di kementerian dan lembaga tidak terintegrasi dengan baik, sehingga sering melahirkan inkonsistensi, benturan dan kesimpangsiuran.

Dasar Hukum Pelaksanaan Reformasi Birokrasi terdapat dalam PERPRES Nomor : 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010 – 2025, PERMENPAN RB Nomor : 20 Tahun 2010 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2010 – 2014, dan PERMENPAN Reformasi Birokrasi tentang Pedoman pengajuan Dokumen Usulan Reformasi Birokrasi K/L dan Pemda (PERMENPAN RB No. 7/2011); Pedoman Penilaian Dokumen Usulan Pelaksanaan Reformasi Birokrasi (PERMENPAN RB No. 8/2011); Pedoman Penyusunan Road Map Birokrasi K/L dan Pemda

(PERMENPAN RB No. 9/2011); Pedoman Pelaksanaan Quick Wins (PERMENPAN RB No. 10/2011); Pedoman Pelaksanaan Program Manajemen Perubahan (PERMENPAN RB No. 11/2011); Pedoman Penataan Tatalaksana (*Business Process*) (PERMENPAN RB No. 12/2011); Kriteria dan Ukuran Keberhasilan Reformasi Birokrasi (PERMENPAN RB No. 13/2011); Pedoman Pelaksanaan Program Manajemen Pengetahuan (*Knowledge Management*) (PERMENPAN RB No. 14/2011); Mekanisme Persetujuan Pelaksanaan Reformasi Birokrasi dan Tunjangan Kinerja Bagi K/L (PERMENPAN RB No. 15/2011).

Sementara itu, dari segi kinerja aparat di bidang politik, ekonomi dan sosial, juga dinilai buruk oleh tiga dari empat responden. Kinerja buruk mengakibatkan rendahnya kualitas layanan publik yang diberikan aparat birokrasi. Hal tersebut terungkap dari hasil 80,7 persen responden yang menyatakan bahwa pemerintah belum berhasil meningkatkan kualitas layanan publik. Selain itu, 83 persen respon menilai pemerintah belum berhasil mengurangi korupsi, sehingga tidak mengherankan bahwa sebanyak

84,7 persen respon menganggap bahwa citra aparat birokrasi masih belum berhasil ditingkatkan (Kompas, 6/3/2012).

Khusus perilaku korupsi yang dilakukan aparat birokrasi, sebanyak 23,5 persen responden menilai tetap buruk dan bahkan 60 persen responden lainnya menilai semakin buruk (Kompas, 6/3/2012). Hal ini menggambarkan bahwa masyarakat justru melihat penurunan kinerja pemerintah dalam memberantas korupsi di lingkungan DPPKD itu sendiri.

Kinerja Organisasi DPPKD di Sekretariat Daerah Kota Cirebon belum optimal, berdasarkan unsur-unsur kinerja antara lain meliputi :

1. *Quality*, terlihat dari :

- a. Masih rendahnya kualitas SDM pada biro-biro BPPKB di Sekretariat Daerah Kota Cirebon.
- b. Tugas dan fungsi unit kerja kurang mencerminkan misi, tujuan dan sasaran organisasi. Hal ini terlihat dengan target keluaran (*output*) dari pelaksanaan kegiatan belum sepenuhnya terkait secara langsung pada pencapaian hasil (*outcome*)

2. *Quantity*, dapat dilihat dari :

Masih terdapat pelaksanaan kegiatan dan atau proses-proses pemanfaatan sumber daya yang belum memberikan nilai tambah. Pelaksanaan kegiatan di BPPKB Sekretariat Daerah Kota Cirebon masih berorientasi kepada keterlaksanaan kegiatan dan sedikit yang mengacu kepada keluaran "*Output*" dan hasil "*outcome*". Keadaan tersebut mengakibatkan minimnya ketercapaian hasil yang tertuang dalam Indikator Kinerja Utama (IKU) dan rendahnya kepuasan pemangku kepentingan.

3. *Timelines*, dapat dilihat dari :

- a. Masih belum efektifnya sistem pengendalian manajemen yang mencakup monitoring, evaluasi dan pengawasan.
- b. Belum lengkapnya siklus manajemen *Plan, Do, Check, Act* (PDCA). Rapat pimpinan yang seyogyanya dipergunakan sebagai media untuk mengecek ketercapaian kinerja, dalam pelaksanaannya masih berorientasi pada daya serap anggaran dan belum sepenuhnya dikaitkan dengan ketercapaian

target fisik (kinerja yang berwujud *output/outcome*).

4. *Cost effectiveness*, dapat dilihat dari:

Belum diterapkannya sistem penganggaran berbasis kinerja (*performance based budgeting*). Hal ini dapat dilihat dari rendahnya keterkaitan antara sasaran strategis, program (Indikator Kinerja Utama / IKU) dan kegiatan (Indikator Kinerja Kegiatan / IKK).

5. *Need for supervision*, terlihat dari :

a. Kurangnya pendelegasian wewenang kepada tingkatan manajemen yang lebih rendah. Hal ini menyebabkan rendahnya tingkat penanggung jawab kegiatan / pelaksana dalam melaksanakan tugas pekerjaan. Hanya ada satu Kuasa Pengguna Anggaran (KPA) yang menangani seluruh biro di BPPKB Sekretariat Daerah Kota Cirebon.

b. Sistem penjenjangan karir belum sepenuhnya didasarkan pada kompetensi dan kinerja pegawai. Selama ini penjenjangan karir pegawai lebih didasarkan pada faktor kedekatan dan senioritas, sehingga kualifikasi pejabat pada

biro-biro di BPPKB Sekretariat Daerah Kota Cirebon.

c. Penetapan struktur organisasi BPPKB belum sepenuhnya mengacu kepada fungsi-fungsi manajemen. Hal ini terlihat dari inkonsistensinya pembagian tugas dan fungsi di unit kerja Setjen.

6. *Interpersonal impact*, hal ini dapat dilihat dari :

a. Belum terbangunnya pola pikir dan budaya kerja yang melayani dalam perilaku SDM Sekretariat Daerah Kota Cirebon. Hal tersebut dapat dilihat dari hasil survey kepuasan pemangku kepentingan oleh tim independen pada tahun 2011.

b. Aturan *reward* dan *punishment* di Sekretariat Daerah Kota Cirebon belum diterapkan secara optimal oleh Biro Kepegawaian. Hal ini terlihat dari belum tegasnya hukuman yang dijatuhkan kepada pegawai yang melanggar peraturan dan kode etik. Sebaliknya, pegawai yang berprestasi kurang mendapatkan perhatian dalam sistem penjenjangan karirnya. Keadaan tersebut menimbulkan sifat apatis pegawai terhadap

lingkungan kerja yang pada akhirnya menurunkan kinerja pegawai dan organisasi.

Bertitik tolak dari latar belakang tersebut, maka fokus penelitian yang disusun dibatasi pada pelaksanaan Reformasi Birokrasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi dengan judul: “*Peranan Reformasi Birokrasi dan Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi Pada Sekretariat Daerah Kota Cirebon*”.

Rumusan Masalah

Berdasarkan pernyataan masalah (*Problem Statement*) di atas, maka peneliti merumuskan pertanyaan penelitian (*Problem Questions*), yang di identifikasikan dengan pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana Reformasi Birokrasi, Budaya Organisasi, dan Kinerja Organisasi pada Sekretariat Daerah Kota Cirebon?
2. Bagaimana Reformasi Birokrasi jika dikaji melalui dasar reformasi; agen reformasi dan lingkungan terhadap Kinerja Organisasi pada Sekretariat Daerah Kota Cirebon?
3. Bagaimana Budaya Organisasi jika dikaji melalui Karakteristik *Innovation and risk taking*,

Attention to detail, Outcome orientation, People orientation, Team orientation, Aggressiveness, Stability terhadap Kinerja Organisasi pada Sekretariat Daerah Kota Cirebon?

Maksud dan Tujuan Penelitian

Maksud Penelitian

Penelitian ini dimaksudkan untuk mengkaji dan menganalisis peranan Reformasi Birokrasi dan Budaya Organisasi baik secara parsial maupun secara simultan terhadap Kinerja Organisasi pada Sekretariat Daerah Kota Cirebon.

Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk :

1. Mengkaji Reformasi Birokrasi, Budaya Organisasi dan Kinerja Organisasi pada Sekretariat Daerah Kota Cirebon;
2. Mengkaji dan menganalisis peranan Reformasi Birokrasi dalam meningkatkan Kinerja Organisasi pada Sekretariat Daerah Kota Cirebon;
3. Mengkaji dan menganalisis peranan karakteristik Budaya Organisasi yang dikaji melalui Karakteristik *Innovation and risk taking, Attention to detail, Outcome orientation, People orientation*,

Team orientation, Aggressiveness dan *Stability* terhadap Kinerja Organisasi pada Sekretariat Daerah Kota Cirebon.

Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan beberapa kegunaan, yaitu:

Kegunaan Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat mengembangkan khasanah keilmuan, khususnya Ilmu Administrasi dan Kebijakan publik yang berkaitan dengan Reformasi Birokrasi dan Budaya Organisasi serta Kinerja Organisasi.

Kegunaan Praktis

Implikasi manfaat praktis sebagai sumbangan pemikiran ataupun umpan balik bagi para pengambil kebijakan dalam melaksanakan reformasi birokrasi di lingkungan pemerintahan daerah pada umumnya dan Sekretariat Daerah Kota Cirebon pada khususnya.

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

Kajian Pustaka

1. Hasil Penelitian Quirk

Quirk (2002) melakukan penelitian mengenai *Bureaucratic*

Culture and New Public Management: A Case Study of Indira Mahila Yojana in Uttar Pradesh, penelitian ini dilatar belakangi bahwa negara bagian di India telah memulai reformasi administrasi yang dipengaruhi oleh *New Public Management* (NPM) mengikuti kebijakan ekonomi yang baru pada tahun 1991. Pada kasus di negara bagian Uttar Pradesh, telah menunjukkan hasil yang signifikan terhadap pelaksanaan reformasi birokrasi yang mereka lakukan bekerjasama dengan Bank Dunia. Melalui studi kasus “Indira Mahila Yojana” (skema untuk pemberdayaan wanita), penulisan memfokuskan pada bagaimana pegawai pemerintah di beragam tingkatan administrasi, melaksanakan proses-proses perubahan yang berkaitan dengan *New Public Management*.

Ditengah banyaknya kritikan yang meluas terhadap sistem birokrasi di India, penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan beberapa elemen spesifik dari *New Public Management* pada lingkungan institusi yang spesifik, dapat meningkatkan pemberdayaan pegawai pemerintahan, dan membantu memfasilitasi pembangunan. Studi kasus skema

“Indira Mahila Yojana” menjelaskan tentang pentingnya mendukung sebuah institusi dan nilai potensial dari reformasi birokrasi untuk memicu perubahan pembangunan kearah yang positif.

2. Hasil Penelitian Yusau dan Kingsley

Yusau dan Kingsley (2007) melakukan penelitian mengenai *Evaluation of leadership and Organizational Performance in Small-Scale industries in Nigeria; A Case of Selected Small Scale industries in Aba, Abia State, Nigeria*. Penelitian ini menekankan pada faktor peran pimpinan untuk menjamin kinerja organisasi yang *excellent*, meskipun beberapa faktor lain seperti kebutuhan akan motivasi, lingkungan kerja yang nyaman, kompensasi dan komunikasi yang efisien antara pekerja dengan pengusaha, juga memiliki peran yang tidak kalah penting dalam mempengaruhi kinerja organisasi.

Penelitian ini dilaksanakan dengan menggunakan metode kuisisioner dengan pertanyaan-pertanyaan yang disesuaikan untuk : mengetahui hubungan antara kepemimpinan dengan kinerja organisasi, pola kepemimpinan dan

sejauh mana pengaruhnya terhadap kinerja organisasi, faktor-faktor yang berperan pada rendahnya kinerja pegawai, dan bagaimana gaya kepemimpinan telah mempengaruhi hubungan manajemen pekerja dan produktivitas di tiga industri skala kecil yang telah ditentukan. Setelah menganalisa hasil penelitian dengan menggunakan metode *Chi-Square*, dapat disimpulkan bahwa untuk mencapai tujuan perusahaan dari ketiga industri kecil tersebut diperlukan kepemimpinan yang mampu mengenal kebutuhan para pekerjanya, menggunakan mekanisme motivasi yang sesuai seperti promosi pegawai berdasarkan prestasi dan keterampilan, menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan memberikan gaya kepemimpinan yang sesuai, yang akan memberikan arus komunikasi yang sangat lancar diantara para pengusaha, manajer dan pegawai.

3. Hasil Penelitian Nasucha

Penelitian Nasucha (2003) dengan judul penelitian Pengaruh Reformasi Administrasi Perpajakan Terhadap Kepatuhan Wajib Pajak di Seluruh Indonesia, masalah pokok penelitian ini adalah rendahnya kepatuhan wajib pajak.

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *verifikatif* dengan analisis *Analytic Hierarchy Process* di Lima belas kantor wilayah seluruh Indonesia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh Reformasi administrasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja akuntabilitas dan berpengaruh sangat signifikan terhadap kepatuhan wajib pajak. Akuntabilitas organisasi berpengaruh relatif signifikan terhadap kepatuhan wajib pajak dan akhirnya reformasi administrasi perpajakan bersama akuntabilitas berpengaruh sangat signifikan terhadap kepatuhan wajib pajak.

Disertasi ini menyimpulkan, bahwa Kinerja Organisasi dalam hal ini kinerja akuntabilitas, kepatuhan wajib pajak dan penerimaan pajak yang diwujudkan oleh pemerintah melalui kinerja Sekretariat Daerah Kota Cirebon belum berjalan secara optimal. Akuntabilitas dan kepatuhan wajib pajak merupakan faktor yang sangat penting dalam mengukur kinerja Sekretariat Daerah Kota Cirebon di samping peningkatan kualitas pelayanan dan penegakan hukum wajib pajak.

Peneliti mengkaji dan mempelajari hasil-hasil penelitian yang dilakukan oleh para peneliti terdahulu, dan bahwa variabel Reformasi Birokrasi dan variabel Budaya Organisasi masih relevan dan sesuai dengan tuntutan publik saat ini untuk diteliti, sebagai bahan pertimbangan teoritik empirik

Berdasarkan tabel di atas bahwa teori utama yang digunakan oleh peneliti terdahulu berbeda dengan teori utama yang digunakan peneliti, begitu juga lokus dan fokus yang berbeda sehingga antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan peneliti tampak terdapat perbedaan. Maka beberapa pertimbangan adanya dinamika tuntutan akademis yang terjadi secara empirik dilapangan dan status mutakhir dari administrasi publik. Bertitik tolak pada hasil-hasil penelitian terdahulu pada di atas, maka tingkat orisinalitas penelitian Reformasi Birokrasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi pada Sekretarian Daerah Kota Cirebon terpenuhi.

4. Kajian Tentang Administrasi

Ilmu Administrasi merupakan Ilmu yang mempelajari tentang fenomena kerjasama yang bersifat

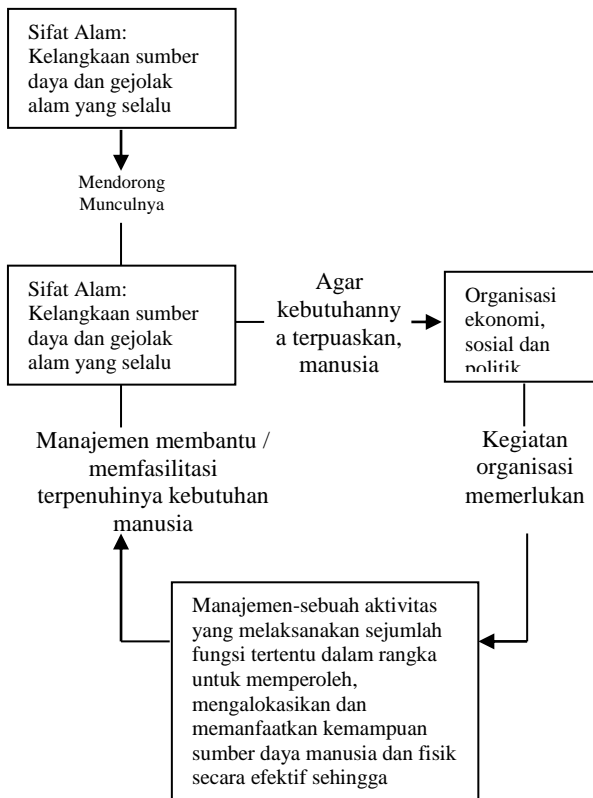
kooperatif dan terorganisir untuk mencapai tujuan, dalam administrasi ada tiga bagian yaitu *pertama* kerjasama yang dilakukan oleh dan bersifat publik menjadi pusat kajian ilmu administrasi publik (*public administration*). *Kedua* kerjasama yang dilakukan oleh dan bersifat privat menjadi kajian ilmu administrasi niaga (*business administration*) dan *ketiga* kerjasama antar negara serta antar individu atau organisasi yang melewati batas negara merupakan kajian ilmu administrasi internasional (*international administration*).

Administrasi publik (*public administration*) yang lebih dikenal dengan istilah administrasi negara, adalah salah satu aspek dari kegiatan pemerintahan. Administrasi publik merupakan salah satu bagian dari ilmu administrasi yang erat kaitannya dengan perumusan berbagai kebijakan negara. Oleh karena itu, administrasi publik sangatlah berpengaruh tidak hanya terhadap tingkat perumusan melainkan pula pada tingkat implementasi kebijakan, karena memang administrasi publik berfungsi untuk mencapai tujuan program yang telah ditentukan oleh pembuat kebijakan politik.

5. Kajian Organisasi

Manusia adalah makhluk hidup yang selalu berkelompok, karena setiap orang sebagai makhluk hidup mempunyai kebutuhan untuk hidup bersama dalam menunjang kebutuhan sosial. Dalam pembentukan kelompok manusia mempunyai keterbatasan fisik dan kejiwaan. Berbeda halnya dengan binatang yang ketika lahir langsung dapat berdiri, berjalan dan makan sendiri, sejak lahir manusia membutuhkan rawatan orangtuanya atau orang lain sampai dia bisa berdiri sendiri.

Sebuah organisasi mempunyai sumber daya manusia yang satu sama lainnya memiliki keterikatan yang terus menerus. Rasa keterikatan ini, bukan berarti keanggotaan seumur hidup, melainkan organisasi menghadapi perubahan yang konstan dalam keanggotaannya. Wren (1994:9) mengilustrasikan satu rangkaian yang tidak terpisahkan dari manusia, organisasi dan manajemen, pada gambar berikut :



Sumber : Wren (1994:9)
Hubungan Antara Manusia, Organisasi dan Manajemen

Gambar tersebut di atas mengilustrasikan organisasi dan manajemen adalah bagian yang tidak terpisahkan dari kehidupan manusia. Maka ketika sedang berhubungan dengan organisasi dan hampir tidak pernah mempertanyakan atau memperdulikan apakah sedang berhubungan dengan organisasi atau tidak. Organisasi menerima apa adanya, seperti sudah menjadi bagian dari kehidupan yang tidak terpisahkan, akan tetapi yang lebih sering diperhatikan justru atribut-atribut fisik yang kentara: gedung-gedungnya yang

megah, para pekerjanya atau produk atau jasa yang dihasilkan.

Seperti manusia yang mempunyai kepribadian atau *personality*, organisasi juga sebagai *artificial being* juga mempunyai sifat yang sama yang biasa disebut sebagai karakter organisasi. Karakter ini mencerminkan sosok sebuah organisasi yakni bagaimana berperilaku dan mengapa berbeda dengan organisasi lainnya. Karakter organisasi menurut Daft dalam Sobirin (2007:11) dapat dipahami melalui dimensi-dimensi organisasi yang dibedakan ke dalam dua tipe yaitu dimensi struktural dan dimensi kontekstual

Dimensi Struktural dan Kontekstual Organisasi

Dimensi Struktural	Dimensi Kontekstual
Formalisasi organisasi	Ukuran organisasi
Spesialisasi	Teknologi yang berguna
Standarisasi	Lingkungan organisasi
Hirarki otoritas	Tujuan organisasi
Kompleksitas	Budaya organisasi
Sentralisasi	
Profesionalisme	
Rasio Karyawan (anggota) organisasi	

Sumber : Sobirin (1997:13)

Organisasi pada saat ini dan kedepan dituntut untuk selalu meningkatkan kinerjanya demi kepentingan bersama organisasi,

Sobirin (2007:27) lebih lanjut memberikan pandangan:

“Agar upaya-upaya meningkatkan Kinerja Organisasi berjalan efektif diperlukan pemahaman terhadap sifat-sifat organisasi. Salah satunya dengan membuat perumpamaan (metafora) tentang organisasi. Yang dimaksud dengan metafora organisasi adalah menganalogikan organisasi dengan benda / obyek lain seolah-olah organisasi tersebut mempunyai karakter, sifat dan perilaku seperti benda / objek.

Pengertian di atas melihat jika organisasi sebagai organisme hidup, seolah-olah layaknya makhluk hidup, organisasi lahir, tumbuh, berkembang dan jika tidak dikelola dengan baik bisa mati. Morgan (1997:24), mengumpamakan organisasi dengan delapan metafora, yaitu :

1. Organisasi dipandang sebagai mesin
2. Organisasi dipandang sebagai organism hidup
3. Organisasi dipandang sebagai pusat berpikir (otak)
4. Organisasi dipandang sebagai budaya
5. Organisasi dipandang sebagai arena politik
6. Organisasi dipandang sebagai alat pengendali psikis
7. Organisasi dipandang sebagai tempat perubahan dan alat transportasi

8. Organisasi dipandang sebagai alat dominasi

6. Kebijakan Publik

Kebijakan merupakan isu utama dalam organisasi, berhubungan dengan perubahan lingkungan yang cepat, sehingga memaksa organisasi berubah dan menyesuaikan dengan lingkungan tersebut. Suatu perubahan selalu berhubungan dengan pilihan yang diambil, apakah akan menghasilkan perubahan yang baik dan atau tidak, semua berhubungan dengan kebijakan yang dipergunakan. Namun demikian, bagaimana baik pun suatu kebijakan, tetap memerlukan dukungan orang-orang yang ada dalam organisasi, sebagai pelaksana dalam implementasi kebijakan tersebut.

Kajian Tentang Birokrasi

1. Patologi Birokrasi

Konsep patologi berasal dari ilmu Kedokteran yang mengkaji mengenai penyakit yang melekat pada organ manusia sehingga menyebabkan tidak berfungsinya organ itu. Dengan menjadikan patologi sebagai metaforas, patologi birokrasi dipahami sebagai kajian dalam ilmu administrasi publik untuk memahami berbagai penyakit yang melekat dalam suatu birokrasi sehingga menyebabkan

birokrasi mengalami disfungsi. Bahkan, para ilmuwan administrasi publik sudah sejak lama menggunakan istilah patologi birokrasi untuk menjelaskan berbagai bentuk penyakit birokrasi, seperti Gerald E. Caiden (1991) dan Bary Bozeman (2000) dari Amerika Serikat serta Sondang P.Siagian (1994) dari Indonesia. Banyak teori telah di kembangkan untuk menjelaskan mengapa muncul berbagai penyakit birokrasi, termasuk tentang bagaimana karakteristik birokrasi Weberian tertentu yang pada awalnya dirancang untuk membuat birokrasi dapat menjalankan fungsinya dengan baik dan pada akhirnya justru menimbulkan berbagai penyakit yang membuat birokrasi mengalami disfungsi.

Kajian Tentang Birokrasi

1. Patologi Birokrasi

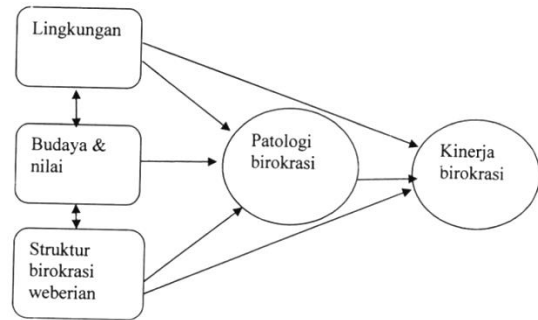
Konsep patologi berasal dari ilmu Kedokteran yang mengkaji mengenai penyakit yang melekat pada organ manusia sehingga menyebabkan tidak berfungsinya organ itu. Dengan menjadikan patologi sebagai metaforas, patologi birokrasi dipahami sebagai kajian dalam ilmu administrasi publik untuk memahami berbagai penyakit yang melekat dalam suatu

birokrasi sehingga menyebabkan birokrasi mengalami disfungsi. Bahkan, para ilmuwan administrasi publik sudah sejak lama menggunakan istilah patologi birokrasi untuk menjelaskan berbagai bentuk penyakit birokrasi, seperti Gerald E. Caiden (1991) dan Bary Bozeman (2000) dari Amerika Serikat serta Sondang P.Siagian (1994) dari Indonesia. Banyak teori telah di kembangkan untuk menjelaskan mengapa muncul berbagai penyakit birokrasi, termasuk tentang bagaimana karakteristik birokrasi Weberian tertentu yang pada awalnya dirancang untuk membuat birokrasi dapat menjalankan fungsinya dengan baik dan pada akhirnya justru menimbulkan berbagai penyakit yang membuat birokrasi mengalami disfungsi.

Budaya peternalistis mengajarkan kepada para pegawai untuk memberikan perlakuan istimewa kepada pimpinan. Budaya peternalistis mengajarkan mengenai suatu pola hubungan tertentu antara rakyat dan penguasa, serta antara bawahan dan atasan. Dalam budaya peternalistis, bawahan memberikan pelayanan kepada atasan seperti yang dijelaskan Eisanstad dalam Dwianto (2011:62).

Pendapat tersebut menunjukan dedikasi dan loyalitas kepada atasannya. Bahkan, dedikasi dan loyalitas itu cenderung mereka tunjukan secara berlebihan, dengan maksud agar atasannya memberikan keistimewaan tertentu. Mereka meyakini bahwa yang menentukan nasib mereka dalam berkarier adalah atasan. Hal inilah yang menyebabkan para pejabat birokrasi memiliki ketergantungan yang sangat tinggi kepada atasan.

Penyakit birokrasi tidak mudah untuk dicegah karena kekuasaan terkonsentrasi pada pemerintah dan birokrasi. Masyarakat tidak memiliki sumber daya yang cukup untuk mengontrol perilaku birokrasi. Karena itu masyarakat tidak bisa berbuat banyak ketika para pejabat birokrasi publik hanya memikirkan kepentingan birokrasi, atasan, dan dirinya sendiri serta mengabaikan kebutuhan dan kepentingan publik. Pengguna layanan birokrasi berada pada posisi yang sangat lemah ketika berhadapan dengan birokrasi dan pejabatnya.



Sumber : Dwiyanto (2011:62)
Model Kinerja Birokrasi

Gambar di atas dapat dijelaskan bahwa Sistem nilai yang berkembang dalam budaya rasional dapat berperan sebagai sensor terhadap perilaku pejabat birokrasi yang menyimpang tersebut. Dwiyanto (2011:63) mengemukakan :

“Penyakit birokrasi adalah hasil interaksi antara struktur birokrasi yang salah dan variabel-variabel lingkungan yang salah. Struktur birokrasi yang hierarki yang berinteraksi dengan budaya masyarakat yang peternalistis, sistem politik yang tidak demokratis, dan ketidak berdayaan kelompok masyarakat madani cenderung melahirkan perilaku birokrasi peternalistis yang merugikan kepentingan publik”.

Penyakit birokrasi bukan hanya di sebabkan oleh struktur birokrasi yang salah atau tidak tepat, seperti birokrasi yang berlebihan, prosedur yang rigid, *fregmentasi* birokrasi yang terlalu banyak, dan masalah struktual lainnya. Selain masalah strutuktual, penyakit birokrasi disebkan juga oleh

interaksi berbagai variable yang saling terkait antara satu sama lainnya, baik yang terdapat dalam struktur birokrasi, budaya birokrasi, maupun variabel-variabel lain yang terdapat dalam lingkungan, sistem politik yang kurang demokratis, dan kelompok masyarakat madani yang tidak dapat menjalankan fungsi kontrol.

2. Birokrasi Paternalistis

Dwiyanto (2011:65) mengemukakan bahwa "Perilaku birokrasi paternalistis adalah hasil dari proses interaksi yang intensif antara struktur birokrasi yang hierarkis dan budaya paternalistis yang berkembang dalam masyarakat". Pendapat tersebut sejalan dengan pendapat Mulder dalam Dwiyanto (2011:66) bahwa:

“Struktur birokrasi yang hierarkis cenderung membuat pejabat bawahan menjadi sangat tergantung pada atasannya. Ketergantungan itu kemudian mendorong mereka untuk memperlakukan atasan secara berlebihan, dengan menunjukkan loyalitas dan pengabdian yang sangat tinggi kepada pimpinan dan mengabaikan perhatiannya kepada para pengguna layanan yang seharusnya menjadi perhatian utama”.

Hal tersebut menggambarkan bahwa ketika birokrasi yang seperti ini beroperasi dalam lingkungan

masyarakat yang memiliki budaya paternalistis, kecenderungan pejabat birokrasi memberikan perhatian yang berlebihan kepada pejabat atasan dengan mengabaikan pelayanan kepada masyarakat justru memperoleh justifikasi kultural.

3. Reformasi Administrasi

Reformasi administrasi mulai diwacanakan pada tahun 1960-an pada saat menjadi bagian dari teori administrasi publik dan organisasi. Reformasi administrasi baru menjadi disiplin ilmu tersendiri pada tahun 1980-an (Caiden,1991:vii). Pada negara-negara Asia Pasifik, reformasi administrasi merupakan sebuah agenda penting sejak tahun 1970-an. Hal ini terjadi karena terdapatnya permintaan terhadap perbaikan sosial, ekonomi, dan peningkatan kualitas hidup yang lebih baik. Pemerintah di negara-negara Asia Pasifik mengambil langkah-langkah dalam kerangka reformasi untuk mencapai efisiensi, efektifitas, dan responsivitas dalam sistem administrasi (Guzman and Reforma, 1992:2).

4. Tujuan Reformasi Administrasi

Reformasi administrasi bertujuan untuk memperbaiki administrasi dan mengantisipasi perbaikan untuk

mencapai hasil yang lebih baik. Reformasi administrasi diusahakan dengan membuat administrasi menjadi sesuatu yang ideal bagi manusia. Reformasi administrasi tidak hanya berpengaruh ke dalam berupa perbaikan administrasi, tetapi juga membantu mencapai tujuan-tujuan sosial dan pembangunan nasional.

Turner dan Hulme (1997:106-131) menyatakan ada 5 strategi dalam reformasi administrasi, Agar tujuan reformasi administrasi dapat tercapai, yaitu:

a. Restrukturisasi (Restructuring)

Menurut pendapat Turner and Hulme (1997:107) menyebutkan bahwa:

Many of the strategies and techniques that comprise administrative reform can be classified as restructuring. Eliminating red tape, downsizing, decentralizing authority and improving organizational responsiveness to clients are a few of these restructuring devices. Drawing from organization theory, the rationale of restructuring is that the structure of organization can be designed to improve organizational effectiveness and efficiency.

Pendapat tersebut di atas memberikan pandangan bahwa minimalisasi ukuran, desentralisasi kekuasaan dan peningkatan respon

organisasi kepada klien adalah bagian kecil dan restrukturisasi. Berdasarkan hal tersebut alasan utama restrukturisasi adalah untuk menjadikan organisasi lebih efektif dan efisien.

5. Reformasi Birokrasi

Reformasi Birokrasi dapat berjalan baik, perlu dilakukan langkah-langkah manajemen perubahan. Lee (1970: 7) mengemukakan bahwa :

Manajemen perubahan adalah proses mendiagnosis, menginisialisasi, mengimplementasi, dan mengintegrasikan perubahan individu, kelompok, atau organisasi dalam rangka menyesuaikan diri dan mengantisipasi perubahan lingkungannya agar tetap tumbuh, berkembang, dan menghasilkan keuntungan.

Pendapat di atas menjelaskan bahwa manajemen perubahan perlu dilakukan agar suatu organisasi tetap tumbuh dan berkembang dengan menyesuaikan diri dan lingkungannya.

Kajian Budaya Organisasi

Menurut kamus bahasa Indonesia, kata budaya berasal dari bahasa Sanskerta *bodhya* yang berarti akal budi. Sinonim dari kata tersebut adalah kultur sebuah kata benda yang berasal dari bahasa Inggris *culture* atau *cultuur* dalam bahasa Belanda atau

kultur dalam bahasa Jerman. Kata *culture* itu sendiri secara harfiah berasal dari bahasa Latin *Colere*, dengan akar kata "*calo*" kata kerja yang berarti mengerjakan tanah, mengolah tanah atau memelihara ladang dan memelihara hewan ternak.

Kajian Kinerja

Kinerja merupakan umpan balik bagi para pengelola dan para pembuat keputusan, dan kinerja merupakan masalah penting dalam kegiatan manajemen. Manning and Curtis, (1998: 44) mengemukakan: "*Performance is the result of natural ability, acquired skill, and the desire to achieve*" pendapat tersebut menjelaskan bahwa kinerja merupakan hasil dari kemampuan dasar, keterampilan yang diperoleh dan hasrat untuk mencapai sesuatu, selanjutnya Bernardin and Russel (1998: 451) mendefinisikan kinerja "*the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time periode*", hal tersebut memberikan gambaran bahwa kinerja merupakan sebagai suatu catatan pencapaian hasil dari pekerjaan yang ditentukan atau kegiatan selama periode waktu tertentu.

Harvey and Bowin (1996; 91) mendefinisikan :

"Performance may defined as the accomplishment of an employee or manager assigned duties and the outcomes produced or activity during specified time period".

Pendapat tersebut di atas menggambarkan kinerja sebagai pencapaian penugasan kewajiban yang dihasilkan pada fungsi jabatan atau aktivitas selama periode waktu tertentu. Schermerhorn (1991:59) menyatakan "*performance is formally defined as the quantity and quality of task accomplishment-individual group or organizational*". Hal ini terlihat bahwa kinerja bukan hanya menyangkut kuantitas atau sejumlah hasil yang bisa dihitung, tetapi juga termasuk kualitas atau mutu pekerjaan.

Manning and Curtis (1999:98), menguraikan bahwa ada sembilan prinsip dasar yang perlu diperhatikan dalam penilaian kinerja, yaitu:

1. Penilaian kinerja harus meliputi tiga tahap, yaitu tahap perencanaan, tahap pelaksanaan dan tahap evaluasi.
2. Penilaian kinerja harus dapat memecahkan permasalahan yang berkaitan dengan pekerjaan dan pengembangan kemampuan karyawan.
3. Penilaian kinerja harus didasarkan atas tujuan yang telah disepakati bersama.
4. Penilaian kinerja harus dikaitkan dengan sasaran yang ingin dicapai pada setiap karyawan.

5. Penilaian kinerja harus bersamaan dengan penilaian prestasi individu.
6. Penilaian kinerja harus merupakan komunikasi dua arah.
7. Waktu, tempat serta suasana haruslah menunjang ke arah pengembangan karyawan.
8. Adanya kesesuaian antara kata dan perbuatan atasan.

Permasalahan yang berhubungan dengan nilai kinerja harus dihindarkan.

METODE DAN OBJEK PENELITIAN

Metode Penelitian

Metode penelitian ini muncul karena terjadinya perubahan paradigma dalam memandang suatu realitas, fenomena, gejala. Dalam paradigma ini realitas sosial dipandang sebagai sesuatu yang holistik/utuh, kompleks, dinamis, dan penuh makna. Paradigma yang demikian disebut paradigma *postpositivisme*, paradigma sebelumnya disebut *positivisme*, dimana dalam memandang gejala lebih bersifat tunggal, statis, dan konkrit. Paradigma *postpositivisme* mengembangkan metode penelitian kualitatif dan mengembangkan metode kualitatif.

Metode Penelitian yang Digunakan

Pada penelitian ini penulis menggunakan metode penelitian kualitatif, metode kualitatif adalah metode naturalistik, metode

naturalistik merupakan ciri khas metode penelitian kualitatif. Metode naturalistik adalah penelitian yang dilakukan pada latar alamiah yaitu pada situasi sosial yang sedang berlangsung. Pendekatan yang digunakan dalam metode naturalistik adalah pendekatan deskriptif yaitu menggambarkan fenomena yang sedang diteliti kemudian menganalisisnya secara mendalam.

Telah disebutkan sebelumnya bahwa metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif yang bersifat deskriptif. Menurut Prof. Dr. Sugiyono penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik suatu variabel atau lebih (independen) tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan antara variabel satu dengan variabel satu dengan variabel lain. Data yang dikumpulkan adalah berupa kata-kata, gambar, dan bukan angka-angka, jadi dalam penyajian data menggunakan situasi dan peristiwa.

Alasan penulis menggunakan metode penelitian kualitatif yang bersifat deskriptif adalah karena penelitian yang dilakukan bukan untuk

mencapai hubungan variabel, akan tetapi penelitian dilakukan untuk menemukan dan menjelaskan tentang objek penelitian yaitu tentang Peranan reformasi birokrasi dan Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan kinerja organisasi pada sekretariat daerah Kota Cirebon.

Operasional Parameter

Dalam rangka memperoleh data yang relevan dengan hipotesa penelitian, maka dilakukan pengukuran terhadap variabel-variabel yang telah didefinisikan secara konseptual. Secara operasional penelitian ini meliputi tiga variabel, yaitu Reformasi Birokrasi sebagai variabel dan Budaya Organisasi sebagai variable, serta Kinerja Organisasi sebagai variabel terikat, yang dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Reformasi Birokrasi adalah sebuah proses yang terintegrasi secara institusional yang melibatkan para pengambil keputusan yang melibatkan seluruh pejabat.
2. Budaya Organisasi adalah sistem yang dianut oleh suatu organisasi dengan mengembangkan nilai-nilai interaksi antara pelaku utama organisasi dengan publik

berdasarkan nilai-nilai etika yang dijunjung melalui penjabaran tugas pokok dan fungsinya berdasarkan Karakteristik *innovation and risk taking, attention to detail, Outcome orientation, people orientation, team orientation, aggressiveness, Stability* (Robins. 1998:595).

3. Kinerja Organisasi yang dimaksud adalah pencapaian hasil dari pekerjaan yang dilakukan oleh organisasi Sekretariat Daerah Kota Cirebon.

Melalui definisi operasional tersebut di atas, selanjutnya konsep teori Reformasi Birokrasi dapat diuraikan melalui tabulasi berdasarkan teori yang digunakan peneliti.

Informan dan Teknik Pemilihan Informan

Dalam penelitian kualitatif, peneliti tidak menentukan populasi tetapi menentukan informan, informan adalah orang yang memberikan informasi, keterangan atau data yang berkaitan dengan permasalahan yang diteliti. Informan inilah yang menjadi sumber data utama dalam penelitian kualitatif. Informan terdiri dari dua macam yaitu informan kunci dan informan pendukung, informan kunci

adalah orang yang banyak mengetahui tentang masalah yang diteliti, sehingga dapat memberikan informasi yang akurat tentang masalah yang diteliti tersebut, sedangkan informan pendukung adalah orang-orang di luar informan kunci yang dapat diberikan informasi pelengkap atau tambahan.

Informasi kunci (*key informan*) dan informan pendukung dalam penelitian adalah sebagai berikut :

- a) Informan kunci: Kepala Sekretariat Daerah Kota Cirebon
- b) Informan pendukung: Staf Pegawai Sekretariat Daerah Kota Cirebon.

Teknik Pengumpulan Data

Data yang diperlukan adalah data yang berkaitan dengan objek yang diteliti yaitu mengenai Peranan Reformasi Birokrasi, jenis data yang ada di penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Data Primer yaitu data yang diperoleh secara langsung dari sumber yang diamati dan dicatat dalam penelitian yang berlangsung melalui wawancara dengan informan kunci (*key informan*) dan informan pendukung
2. Data sekunder yaitu data pendukung yang diperoleh secara tidak langsung yang diperlukan peneliti

sebagai referensi dan bahan acuan yaitu melalui studi kepustakaan atau data yang sudah tersedia dalam instansi yang diteliti.

Teknik pengumpulan data yang digunakan oleh penulis adalah sebagai berikut:

1. Studi Kepustakaan/Literatur yaitu teknik pengumpulan data dari sumber-sumber tertulis seperti laporan dinas, dokumen-dokumen, internet, surat kabar, laporan termasuk berbagai peraturan maupun perundang-undangan dan kebijakan yang berkaitan dengan masalah penelitian dari beberapa sumber resmi yang informasinya dapat dipertanggung jawabkan
2. Studi Lapangan
3. Observasi/Pengamatan yaitu teknik pengumpulan data dengan cara mengadakan pengamatan secara langsung terhadap objek penelitian yang diteliti.
4. Wawancara/Interview yaitu pengumpulan data dengan cara mengadakan tanya jawab dengan informan kunci (*key informan*) dan pendukung, secara teknik peneliti berpedoman kepada pertanyaan-pertanyaan peneliti atau pedoman wawancara yang telah disiapkan,

tujuannya untuk menemukan permasalahan lebih terbuka, dimana pihak yang diwawancara diminta pendapat.

Teknik Pengujian Keabsahan Data

Dalam penelitian kualitatif adalah peneliti itu sendiri sebagai pewawancara (*interviewer*) dan pengamat (*observer*), data yang diperoleh dari hasil wawancara dan observasi harus diperiksa/dicek keabsahan atau keakuratannya. “Sebuah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain. Diluar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu”.

Dalam penelitian kualitatif, terdapat tiga macam triangulasi, yaitu :

1. Triangulasi dengan sumber, dalam hal ini peneliti membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan informasi tentang Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Implementasi Kebijakan Dinas Perindustrian Dan Perdagangan Kabupaten Cirebon Dalam Menerapkan Batik Trusmi Sebagai Produksi Bersih yang diperoleh melalui metode dan alat yang berbeda. Penerapan metode ini dilakukan dengan cara :

- a. Membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara.
 - b. Membandingkan apa yang disampaikan orang didepan umum dengan apa yang disampaikannya secara pribadi.
 - c. Membandingkan apa yang disampaikan orang tentang situasi penelitian tertentu dengan apa yang disampaikannya sepanjang waktu.
 - d. Membandingkan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan orang lain yang berbeda dalam aspek, dan
 - e. Membandingkan hasil wawancara dengan dokumen yang diberikan.
2. Triangulasi dengan metode, dilakukan dengan dua cara yaitu :
- a. Pengecekan derajat kepercayaan (*credibility*) penemuan hasil penelitian beberapa teknik pengumpulan data.
 - b. Pengecekan derajat kepercayaan (*credibility*) beberapa sumber data dengan metode yang sama.
3. Triangulasi dengan teori, dalam hal ini peneliti melakukan pengecekan data dengan membandingkan teori-

teori yang dihasilkan para ahli yang sesuai dan sepadan melalui penjelasan banding (rival explanation) dan hasil dari penelitian ini dikonsultasikan lebih lanjut dengan subyek penelitian.

Dalam hal ini peneliti mengambil triangulasi dengan sumber.

Teknik Analisis Data

Dalam penelitian kualitatif teknik analisis data dilakukan dengan cara menganalisis secara mendalam data deskriptif berupa informasi lisan dan tertulis dari informan, serta fakta dan gejala-gejala dari hasil pengamatan/observasi. Analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan dengan tahap-tahap sebagai berikut :

1. Reduksi data yaitu data yang telah kemudian dikumpulkan, dipilih dan dipilah-pilah, dirinci serta sistematis, kemudian memilih hal-hal yang pokok yang sesuai dengan fokus dan masalah penelitian, dengan kata lain reduksi data adalah memilih data yang telah diperoleh, data yang telah direduksi diharapkan memberikan deskripsi yang lebih tajam, sehingga memudahkan peneliti dalam melakukan analisis.

2. Display data yaitu menyajikan data dalam bentuk uraian, gambar, tabel, dan sebagainya. Dalam display data ini hanya data yang relevan dengan fokus dan masalah penelitian yang disajikan.
3. Verifikasi data yaitu peneliti berusaha memperoleh makna dari berbagai data yang dikumpulkan, kemudian dibuat pola, model, tema, hubungan, persamaan terhadap hal-hal yang sering muncul.

Penarikan kesimpulan yaitu menyimpulkan secara logis berdasarkan reduksi dan display data serta verifikasi diatas.

Lokasi dan Jadwal Penelitian

Lokasi Penelitian

Penelitian dilakukan di Sekretariat Daerah Kota Cirebon Jl. Siliwangi Kota Cirebon. Penulis memilih lokasi penelitian tersebut karena cukup strategis bagi, mudah terjangkau, tidak terlalu jauh dan ada permasalahan di lokasi tersebut.

Jadwal Penelitian

Penyusunan dalam melakukan penelitian dimulai pada Juni 2016 sampai September 2016 yaitu selama 4 Bulan.

Sejarah dan Perkembangan Kantor Sekretariat Daerah Kota Cirebon

Sekretariat Daerah Kota Cirebon merupakan unsur pembantu Kesekretariatan Pemerintah Daerah. Perkembangan Sekretariat Daerah Kota Cirebon sendiri tidak lepas dari perkembangan Pemerintah Kota Cirebon itu sendiri. Bangunan Sekretariat Daerah merupakan satu kesatuan dengan Balai Kota yang berada dalam satu kompleks. Gedung Sekretariat Daerah berada di Jalan Siliwangi Nomor 84, Kelurahan Kejaksan Kecamatan Kejaksan Kota Cirebon tepatnya pada koordinat 06^o42'394" Lintang Selatan dan 108^o33'492" Bujur Timur. Posisi gedung di sebelah utara berbatasan dengan Rumah Dinas Kepala PT KAI DAOPS III Cirebon, sebelah barat Jalan Tanda Barat, sebelah selatan pemukiman penduduk dan sebelah timur Jalan Siliwangi.

Pembangunan gedung ini diprakarsai oleh Jeskoot Kepala Dinas Pekerjaan Umum *Stadsgemeente Cheribon*, sedangkan perancangannya dikerjakan oleh dua orang Arsitek dari Belanda bernama H.P Hamdl dan C.F.H. Koll. Bangunannya berbentuk anjungan kapal yang puncaknya dihiasi

dengan empat ekor udang, binatang air yang lazim digunakan untuk julukan kota ini. Langgam arsitektur bangunan ini bergaya *art deco* yang sedang populer pada sekitar tahun 1920-an.

Gedung berdiri pada lahan seluas ± 15.770 m² ini bertembok warna putih dan bertekstur halus, dibangun menghadap ke timur dari bahan utama batu merah, batu, kapur jati, tegel dan marmer. Pada waktu itu Balai Kota terdiri atas gedung inti dan gedung penunjang pada sebelah utara dan selatan. Gedung inti dibangun dua lantai apabila berdiri pada bagian lantai 2 dapat dilihat keindahan pemandangan laut lepas dan Pelabuhan Muara Jati. Sementara pada bagian bawah tanah terdapat terowongan yang menurut tradisi dulu merupakan tempat perlindungan dan jalan pintas menuju laut atau tempat melarikan diri apabila terjadi penyerangan.

Pembangunan Balai Kota Cirebon merupakan pengejawantahan peningkatan kepentingan Pemerintah Hindia Belanda terhadap kota pelabuhan ini, yang pada awal abad ke-20 telah menempati peringkat ke-4 terbesar di Jawa. Pada 1 April 1906 diresmikan menjadi *Gemeente*

(Kotapraja) dan pada tahun 1926 statusnya ditingkatkan lagi menjadi *Stadsgerneente*. Untuk menunjang kegiatan lembaga pemerintah ini maka dibangunlah *Staadhuis* (Balai kota), *Raadhuis* (Dewan Perwakilan Kota) serta infrastruktur kota lainnya.

Gedung ini semula berfungsi sebagai *Raadhuis* (Dewan Perwakilan Kota) yang merupakan pusat administrasi Kota Praja Cirebon. Ketika itu, gedung juga kerap kali digunakan sebagai tempat pertemuan dan pesta pernikahan kalangan bangsa Eropa. Pada masa Pemerintahan Militer Jepang hingga masa kemerdekaan gedung ini menjadi pusat Pemerintahan Kota Cirebon.

Seiring perkembangan gedung tersebut menjadi pusat Pemerintahan Kota Cirebon, maka dibangun pula bangunan penunjang pelaksanaan pemerintahan yaitu bangunan Sekretariat Daerah. Denah bangunan Sekretariat Daerah berbentuk huruf U, dimana terdapat tiga bagian gedung yang saling menghadap ke lapangan.

Saat ini Sekretariat Daerah di pegang oleh Bapak Asep Dedi, Drs.,

M.Si. yang dibantu oleh 3 asisten, yaitu Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat, Asisten Perekonomian dan Pembangunan serta Asisten Administrasi Umum. Disamping dibantu oleh asisten, Sekretaris Daerah juga dibantu oleh dua staf ahli. Saat ini di Sekretariat Daerah Kota Cirebon terdapat sebelas bagian.

Visi dan Misi

Berdasarkan visi, misi, tujuan, sasaran, kebijakan dan program Peranan Reformasi Birokrasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi pada Sekretariat Daerah Kota Cirebon, merumuskan visi :

“Menjadi Pilar Utama dalam Mewujudkan Reformasi Birokrasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi pada Sekretariat Daerah Kota Cirebon bertata kelola terbaik”.

Berdasarkan visi tersebut diatas, Sekretariat Daerah Kota Cirebon, mengemban dan melaksanakan misi sebagai berikut :

1. Mewujudkan tata kelola Sekretariat Daerah Kota Cirebon yang baik
Mengemban Peranan Reformasi Birokrasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi pada

Sekretariat Daerah Kota Cirebon yang unggul.

Tugas Pokok dan Fungsi

- **Kedudukan**

Sekretariat Daerah adalah unsur staf untuk membantu Walikota di pimpin oleh Sekretariat Daerah, berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Walikota.

- **Tugas Pokok**

Sekretariat Daerah mempunyai tugas pokok dan kewajiban membantu Walikota dalam menyusun kebijakan dan mengkoordinasikan dinas daerah dan lembaga teknis daerah.

- **Kebijakan Pemerintahan Kota**

1. Penyusunan kebijakan Pemerintah Kota
2. Pengkoordinasian pelaksanaan tugas dinas daerah dan lembaga teknis daerah
3. Pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan Pemerintahan Kota.
4. Pembinaan administrasi dan aparatur Pemerintahan Kota.

Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Walikota sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Struktur Organisasi dan Uraian Kerja

Pembentukan struktur organisasi dan uraian tugas pokok dan fungsi Sekretariat Daerah Kota Cirebon berdasarkan Peraturan Walikota Cirebon Nomor 4 tahun 2012 tentang Organisasi dan Tata kerja Sekretariat Daerah Kota Cirebon. Susunan organisasi Sekretariat Daerah Kota Cirebon terdiri dari satu Sekretariat Daerah, tiga Asisten, sebelas Bagian, tiga puluh dua Sub Bagian, dan dua Staf Ahli. Berikut uraian dari pada susunan struktur organisasi yang dimulai dari Sekretariat Daerah.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pembahasan Hasil Penelitian

Pembahasan Deskripsi Reformasi Birokrasi, Budaya Organisasi, dan Kinerja Organisasi Pada Sekretariat Daerah Kota Cirebon

Penelitian ini dilakukan dengan cara menganalisis parameter reformasi birokrasi dan parameter budaya organisasi terhadap kinerja organisasi di lingkungan Sekretariat Daerah Kota Cirebon. Parameter reformasi birokrasi ini terdiri dari aspek dasar reformasi, agen reformasi, dan lingkungan dalam hubungannya dengan kinerja

organisasi. Sedangkan variabel budaya organisasi terdiri dari tujuh karakteristik, yaitu karakteristik *innovation and risk taking, attention to detail, Outcome orientation, people orientation, team orientation, aggressiveness* dan *Stability*.

Reformasi birokrasi internal Sekretariat Daerah Kota Cirebon merupakan salah satu agenda prioritas pemerintah, dengan melakukan beberapa pembenahan dalam rangka meningkatkan kinerja dan memperbaiki citra birokrasi yang selama ini dipandang kurang optimal dalam menjalankan tugasnya. Reformasi birokrasi di tubuh Sekretariat Daerah Kota Cirebon tidak hanya bertujuan sebagai upaya peningkatan kinerja dan perbaikan citra birokrasi sektor pendidikan, namun lebih jauh merupakan harapan publik yang sangat tinggi terhadap peningkatan mutu lewat kebijakan-kebijakan yang *affirmative* terhadap masyarakat umum.

Reformasi birokrasi dapat dimaknai sebagai upaya untuk melakukan reformasi mendasar di dalam sistem pemerintahan, untuk membuang elemen yang tidak baik dan menambahkan hal-hal yang baik dan

sesuai dengan kebutuhan zaman, khususnya yang berkaitan dengan aspek organisasi, proses bisnis, dan sumber daya manusia. Reformasi birokrasi, diimplementasikan untuk membentuk tata pemerintahan yang baik. Dalam kata lain, reformasi birokrasi adalah langkah strategis untuk membangun aparatur negara untuk lebih efisien dan efektif dalam melaksanakan tugas pemerintahan dan pelayanan masyarakat. Ruang lingkup reformasi birokrasi tidak hanya terbatas pada proses dan prosedur, tetapi juga mengaitkan perubahan pada tingkat struktur dan sikap serta tingkah laku para pelaksananya. Hal ini berhubungan dengan permasalahan yang bersinggungan dengan wewenang dan kekuasaan (Prianto, 2011). Jika reformasi birokrasi berhasil di implementasikan, maka diharapkan akan diperoleh manfaat-manfaat sebagai berikut: 1) Mengurangi dan pada akhirnya menghapuskan semua jenis penyelewengan wewenang oleh aparatur negara di institusi terkait; 2) Menjadikan negara memiliki sistem birokrasi negara yang terbaik; 3) Meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat; 4) Meningkatkan

kualitas sistem perencanaan dan implementasi dari setiap program-program di masing-masing institusi; 5) Meningkatkan efisiensi (biaya dan waktu) di semua aspek dalam tugas-tugas organisasi; 6) Membuat birokrasi Indonesia lebih antisipatif, proaktif, dan efektif, dalam menghadapi globalisasi dan perubahan lingkungan yang dinamis.

Pelaksanaan reformasi birokrasi dapat berjalan baik apabila dilakukan dengan langkah-langkah manajemen perubahan. Manajemen perubahan adalah proses mendiagnosis, menginisialisasi, mengimplementasi, dan mengintegrasikan perubahan individu, kelompok, atau organisasi dalam rangka menyesuaikan diri dan mengantisipasi perubahan lingkungannya agar tetap tumbuh, berkembang, dan menghasilkan keuntungan. Diantara yang paling umum, terdapat tujuh langkah manajemen perubahan (Suseno, 2011:1) Mobilisasi energi dan komitmen para anggota organisasi melalui penentuan cita-cita, tantangan, dan solusinya oleh semua anggota organisasi. Pada tahap ini, setiap lini dalam instansi pemerintah harus tahu apa yang dicita-citakan instansi, apa

yang mereka hadapi, dan cara menghadapi atau menyelesaikan masalah itu secara bersama-sama. Agar mereka tergerak untuk menjalankan solusi bersama, mereka perlu dilibatkan dalam diskusi dan pengambilan keputusan; 2) Mengembangkan visi bersama, bagaimana mengatur dan mengorganisasi diri dan instansi agar dapat mencapai apa yang dicita-citakan; 3) Menentukan kepemimpinan. Di dalam instansi pemerintahan, kepemimpinan biasanya dipegang para pejabat eselon. Padahal, kepemimpinan harus ada pada semua level agar dapat mengontrol perubahan. Pemimpin tertinggi harus memastikan orang-orang yang kompeten dan jujur yang berperan sebagai pemimpin pada level-level di bawahnya; 4) Fokus pada hasil kerja. Langkah itu dilakukan dengan membuat mekanisme assesment yang dapat mengukur hasil kerja tiap pegawai atau tiap tim yang diberi tugas tertentu; 5) Mulai mengubah unit-unit kecil di instansi kemudian mendorong agar perubahan itu menyebar ke unit-unit lain di seluruh instansi; 6) Mengawasi dan menyesuaikan strategi untuk merespons permasalahan yang

timbul selama proses perubahan berlangsung; 7) Membuat peraturan formal, sistem, maupun struktur untuk mengukuhkan perubahan, termasuk cara untuk mengukur perubahan yang terjadi.

Secara empirik menunjukkan bahwa dukungan seluruh elemen diperlukan sekali dalam rangka mengemban sasaran reformasi birokrasi di lingkungan Kemdikbud yaitu: 1) kelembagaan yang sehat dan dinamis mampu memberikan layanan yang baik kepada masyarakat; 2) ketatalaksanaan yang efisien dan efektif, 3) sumber daya manusia yang kompeten, memiliki tata nilai, dan etika kerja.

Hasil penelitian di lapangan menggambarkan secara umum bahwa hasil kerja pegawai dalam melaksanakan reformasi birokrasi berhubungan erat dengan pengambilan keputusan dan akuntabilitas serta penerapan di dalam organisasi. Reformasi birokrasi serta budaya organisasi terus diupayakan agar sasaran dalam tugas pokok yang telah ditetapkan semuanya dapat tercapai secara optimal. Reformasi birokrasi pada Sekretariat Daerah Kota Cirebon dicanangkan dalam upaya mengatasi

berbagai persoalan yang sedang sehingga dapat mewujudkan suatu kondisi yang lebih baik. Untuk mencapai kondisi yang lebih baik tentunya harus ditunjang dengan proses pelaksanaan reformasi birokrasi yang didukung oleh semua pihak yang dapat diandalkan, dalam arti bahwa reformasi birokrasi dapat dilaksanakan dengan melalui mekanisme tatanan implementasi kebijakan dan dengan mekanisme yang terprogram.

Reformasi birokrasi merupakan sebuah kebijakan yang terpusat, sehingga penting untuk disadari bahwa sebaik apapun bentuk kebijakan dibuat namun kebijakan sangat memerlukan dukungan dalam pelaksanaannya. Reformasi birokrasi pada Sekretariat Daerah Kota Cirebon tidak terlepas dari budaya organisasi yang ada, maka bilamana budaya yang ada dapat mendorong terlaksananya reformasi birokrasi maka tujuan tersebut akan tercapai sesuai dengan sasaran dan program yang telah ditetapkan. Kemampuan pemimpin mengubah lingkungan kerja, budaya kerja, dan pola kerja serta nilai-nilai kerja yang dipersepsikan bawahan dengan baik akan lebih mampu mengoptimalkan pencapaian tujuan organisasi.

Pemahaman tentang kinerja di dalam organisasi menekankan pada terwujudnya sasaran sesuai dengan target waktu yang telah ditentukan. Kinerja organisasi dapat diukur melalui tingkat kepuasan publik, khususnya para pemangku kepentingan yang bersentuhan langsung atau yang membutuhkan layanan dari organisasi yang bersangkutan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan reformasi birokrasi dan budaya organisasi merupakan suatu kebijakan yang sangat besar dampaknya terhadap peningkatan kinerja organisasi. Hal ini bukan sekedar menjalankan program prioritas pemerintah semata, namun yang lebih utamanya adalah membawa birokrasi pada suatu perubahan kearah yang lebih profesional, efektif, dan efisien sehingga mampu beradaptasi dengan dinamika perubahan global yang sangat cepat.

Berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 81 tahun 2010 tentang Grand Design reformasi birokrasi 2010 – 2025, ditetapkan empat langkah strategis dalam melaksanakan reformasi birokrasi di Sekretariat Daerah Kota Cirebon, yaitu: 1) *Preemptive*, yaitu memprediksi

kemungkinan terjadinya praktik birokrasi yang dipandang inefisien, inefektif, menimbulkan proses panjang, membuka peluang KKN, dan lainnya dan melakukan langkah-langkah antisipatif; 2) *Persuasif*, yaitu melakukan berbagai upaya reformasi birokrasi seperti melalui sosialisasi, *public campaign*, Internalisasi, membangun kesadaran dan komitmen individual; 3) *Preventive*, yaitu mencegah kemungkinan terjadinya praktik birokrasi yang dipandang inefisien, inefektif, menimbulkan proses panjang, membuka peluang KKN, dan lainnya, melalui perubahan *mind-set*, *culture-set*; 4) *Tindakan/Sanksi*, yaitu menerapkan sanksi *atau punishment* bagi mereka yang tidak *perform* dalam pelaksanaan reformasi birokrasi.

Secara faktual memperlihatkan bahwa kinerja organisasi pada Sekretariat Daerah Kota Cirebon hingga saat ini masih belum optimal. Hal ini terdeteksi dari beberapa fenomena internal yang masih menyelimuti tubuh organisasi. Tuntutan publik akan pelayanan yang prima dari saat ini semakin tinggi sementara terdapat beberapa aparatur

yang kurang memiliki inovasi dalam melaksanakan pekerjaannya.

Hasil penelitian menemukan bahwa secara eksternal, Sekretariat Daerah Kota Cirebon dituntut untuk meningkatkan layanan dengan lebih cepat dan lebih baik, karena dapat dipahami bahwa lembaga Sekretariat Daerah Kota Cirebon merupakan ujung tombak dan cerminan dari Sekretariat Daerah Kota Cirebon. Hanya beberapa persen saja anggaran dialokasikan dan dikelola untuk kegiatan yang langsung dikelola oleh Sekretariat Daerah Kota Cirebon, sisanya dikelola oleh 10 unit utama lainnya yang ada di Pemerintah Daerah. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat ketimpangan dalam mengalokasikan anggaran pada unit-unit kerja di lingkungan Sekretariat Daerah Kota Cirebon.

Minimnya anggaran yang dikelola oleh Sekretariat Daerah Kota Cirebon menyebabkan pelayanan publik yang terkait dengan tugas dan fungsi Sekretariat Daerah seringkali menjadi terhambat. Dengan kondisi seperti itu maka pimpinan di lingkungan Sekretariat Daerah Kota Cirebon harus mengelola anggaran dengan efisien dan efektif; serta harus mampu berinovasi dalam mengelola

program dan kegiatan. Langkah strategis yang dapat ditempuh agar program dan kegiatan dapat dilaksanakan dengan efektif dan efisien adalah dengan metode berbagai sumber daya, integrasi proses, dan pemanfaatan TIK.

Hasil penelitian menemukan bahwa pelaksanaan reformasi birokrasi dan budaya organisasi pada Sekretariat Daerah Kota Cirebon, secara empirik masih belum memberikan peningkatan terhadap kinerja organisasi, hal ini terlihat dari beberapa pekerjaan yang seringkali mengalami keterlambatan dan belum tepat sasaran. Agar reformasi birokrasi dapat berjalan dengan baik, maka perlu menerapkan manajemen perubahan yang mampu merubah pola pikir (*mind set*) dan budaya kerja (*cultural set*) sumber daya manusianya. Manajemen perubahan merupakan proses mendiagnosis perubahan individu, kelompok, atau organisasi dalam rangka menyesuaikan diri dan mengantisipasi perubahan lingkungannya agar tetap tumbuh berkembang dan menghasilkan kinerja organisasi yang lebih baik (Lee: 1970). Hal ini dapat dicapai dengan adanya kesungguhan dan komitmen seluruh

stakeholders terkait dalam pelaksanaan reformasi birokrasi tersebut.

Adapun tujuan khusus pelaksanaan reformasi birokrasi di lingkungan Sekretariat Daerah Kota Cirebon adalah menghasilkan Sistem Layanan Prima kepada semua pemangku kepentingan yang lebih efisien, efektif, dan terbuka melalui pembenahan proses, penguatan organisasi, dan budaya kerja, penguatan Sumber Daya Manusia, pengembangan sistem dan pemanfaatan Teknologi Informasi dan Komunikasi. Hal ini sejalan dengan pendapat Lee (1970) bahwa dilihat dari dasar reformasi, bahwa reformasi administrasi seringkali dihubungkan dengan pelayanan staf seperti pegawai, anggaran, organisasi, dan metode dimana prosedur dan teknik pengelolaan administrasi adalah objek utamanya.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam pelaksanaan reformasi birokrasi dilihat dari kategori dasar reformasi terdapat staf pemberi layanan, dimana staf pemberi layanan tersebut merupakan pelaksana kebijakan reformasi birokrasi yang menentukan berhasil tidaknya

program, diperlukan komitmen dan konsistensi dari seluruh aparatur.

Melihat Rencana Strategis 2010-2014 menetapkan Visi yakni "Terselenggaranya Layanan Prima untuk Membentuk Indonesia yang Komprehensif ". Untuk mencapai visi tersebut, dilaksanakan "Misi 5K" yaitu Ketersediaan, Keterjangkauan, Kualitas dan Relevansi, Kesetaraan, dan Kepastian. Selanjutnya ditetapkan tata nilai guna mewujudkan layanan prima, yakni amanah, profesional, visioner, demokratis, inklusif, dan berkeadilan, yang dirangkum menjadi sebuah motto "Melayani Semua dengan Amanah". Motto ini secara strategis menjiwai Sekretariat Daerah Kota Cirebon dalam melaksanakan Reformasi Birokrasi. Pada saat ini sumber daya manusia yang mendukung visi misi tersebut pada Sekretariat Daerah Kota Cirebon dalam mendukung pelaksanaan reformasi birokrasi telah memberikan kontribusi yang positif dimana dalam melaksanakan pekerjaan yang diemban sudah sesuai dengan tujuan meskipun ada beberapa yang belum optimal dalam melaksanakan pekerjaannya.

Dilihat dari indikator kinerja sistem penganggaran Sekretariat Daerah Kota Cirebon pada saat ini terdapat perubahan yang mendasar yaitu dengan telah diterapkannya sistem perencanaan dan penganggaran berbasis kinerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dengan diterapkannya sistem penganggaran berbasis kinerja tersebut, maka pengelolaan anggaran kegiatan di Sekretariat Daerah Kota Cirebon akan lebih efektif dan efisien, serta terdapat keterkaitan antara program, kegiatan, input, dan output yang mengacu kepada tugas dan fungsi masing-masing unit kerja.

Hasil penelitian juga menemukan bahwa dalam dasar reformasi birokrasi ini diperlukan penguatan kelembagaannya terutama dalam membenahan struktur organisasi. Pada saat ini struktur - organisasi Sekretariat Daerah Kota Cirebon pada umumnya telah mengalami beberapa kali perubahan dalam upaya mewujudkan organisasi yang lebih ramping, tepat fungsi, dan tepat ukuran (*right sizing*).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam reformasi birokrasi dan budaya organisasi terdapat dukungan dari seluruh elemen agen reformasi,

dukungan ini dilakukan dengan berbagai hal seperti terlaksananya pelatihan pegawai yang sistematis. Pelatihan ini dilakukan dalam upaya meningkatkan kompetensi sumber daya manusia Sekretariat Daerah Kota Cirebon agar lebih berkualitas, sehingga mampu menciptakan inovasi-inovasi baru dan melakukan terobosan-terobosan, terutama dalam memberikan pelayanan kepada publik. Untuk mendapatkan agen-agen reformasi supaya sesuai dengan apa yang diinginkan oleh organisasi, pada saat ini sistem perekrutan pegawai sudah tertata dengan lebih baik, transparan, dan akuntabel. Perekrutan pegawai diumumkan secara luas kepada masyarakat melalui situs pemerintah, agar dapat menjangkau putra-putri terbaik bangsa, melalui sistem seleksi yang sangat ketat.

Saat ini pelaksanaan reformasi birokrasi di Sekretariat Daerah Kota Cirebon mendapat dukungan yang cukup baik dari lingkungan internal (pegawai) maupun eksternal (pemangku kepentingan). Dukungan dari lingkungan internal dirasakan sudah cukup besar walaupun belum optimal dikarenakan belum semua pegawai mendapatkan pemahaman

tentang pentingnya reformasi birokrasi, sehingga masih membutuhkan waktu yang lebih lama untuk internalisasi kepada seluruh pegawai yang sangat besar. Pada saat ini pegawai Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan mencapai lebih dari 127 ribu orang. Lingkungan eksternal mendorong terlaksananya reformasi birokrasi di Sekretariat Daerah Kota Cirebon. Mereka selalu mengawasi dan mengkritisi program-program, khususnya yang terkait dengan pelayanan publik, baik secara lisan maupun tulisan di berbagai media masa.

Idealnya pelaksanaan reformasi birokrasi dan budaya organisasi pada Sekretariat Daerah Kota Cirebon yang telah dilaksanakan, diikuti atau dilengkapi dengan berbagai kebutuhan yang mendukung terhadap keberhasilan pelaksanaan reformasi birokrasi, baik menyangkut prosedur, personil, anggaran maupun perlengkapan lainnya termasuk komitmen dan konsistensi pimpinan dalam mendukung kinerja organisasi (Yusau dan Kingsley, 2007).

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Kinerja merupakan prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja berhubungan dengan perilaku pegawai dalam mencapai hasil dengan memperhatikan proses. Pegawai sendiri merupakan seseorang yang bekerja pada suatu organisasi yang mempunyai tugas pokok dan fungsinya sendiri dan bertanggungjawab pada organisasi tersebut dengan mendapat suatu imbalan. Acuan teori ini kami gunakan berkenaan dengan judul yang kami buat.

Pokok pelaksanaan Riset dan Praktik ialah melaksanakan riset atas temuan masalah dan praktik pelaksanaan kerja di bidang administrasi negara. Pada tahun ini pelaksanaan Ristik lebih ditekankan pada pelaksanaan kerja langsung, namun tidak mengesampingkan proses riset itu sendiri. Pelaksanaan Ristik di Sekretariat Daerah Kota Cirebon secara efektif dimulai pada 17 November sampai 11 Desember 2014.

Setiap peserta Ristik ditempatkan di setiap bagian yang berbeda dan bertanggungjawab melaksanakan Ristik di bagian tersebut sampai pelaksanaan Ristik selesai. Kegiatan selama Ristik berhubungan dengan tugas-tugas pekerjaan di bidang administrasi khususnya dalam arti sempit. Secara umum pekerjaan yang dilakukan.

Saran

Kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Cirebon dengan temuan kami diharapkan lebih ditingkatkan, dimana dengan ditemuinya beberapa indikator yang mengarah pada kurang optimalnya kinerja pegawai, hal ini masih rendahnya disiplin kerja pegawai dan penataan arsip yang kurang. Hal tersebut disebabkan beberapa faktor, diantaranya motivasi, kepemimpinan dan ketersediaan sarana prasarana. Terlepas dari hal itu semua bahwa usaha-usaha terus dilakukan untuk meningkatkan kinerja pegawai.

1. Memberikan *reward* bagi pegawai yang rajin dan memberikan *punishment* bagi pegawai yang kurang rajin.
2. Meningkatkan peran pimpinan dalam meningkatkan kinerja, salah satunya dengan pengawasan.

3. Memperbanyak prasarana kantor, seperti penyimpanan arsip dan mesin *foto copy*.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Rasyid, Harun. 1997. *Statistika Sosial*, Bandung : Program Pascasarjana Unpad.
- Amstrong, Michael. 2000. *Performance Management, Key Strategies and practicall guidelines*. Kogen Page Limited, Dover USA.
- Arikunto, Soeharsimi. 1998. *Manajemen Penelitian*. Jakarta. Rineka Cipta.
- Bemadin J, and Russell J. 1998. *Human Resource Management*. Me. Graw - Hill. International Edition.
- Bouckaert, Geert. 2000. *Public Management Reform: A Comparative Analysis*. Oxford University Press.
- Burns, D., Hambleton, R. and Hoggett, P. 1994. *The Politics of Decentralisation : Revitalising Local Democracy*. Macmillan.
- Caiden, Gerald E. 1991. *Administrative Reform Comes Of Age*. Walter de Gruyer. New York.
- Carl J. Friedrick, *Man and His Government*, New York: Me. Graw Hill
- Chatab, Nevizond, 2007. *Profil Budaya Organisasi, Mendiagnosis Budaya dan Merangsang Perubahannya*. Bandung : ALABETA, cv.
- Dimock, Dimock. 1996. *Public Administration*. Terjemahan

- Husni Thamrin Pane. Jakarta
Jakarta: PT Rineka Cipta
- Dye, Thomas R. 1987. *Understanding Public Policy (Six Edition)*. London : Englewood Cliff Prentice Hall.
- Dwiyanto, Agus. 2011. *Mengembalikan Kepercayaan Publik Melalui Reformasi Birokrasi*. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta
- Ferdinand, Augusty. 2000. *Structural Equation Modelling dalam Penelitiar Manajemen*. Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro. Semarang
- Gibson, Ivancevich., Donnely. 1997, *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*. alih bahasa Wahid, Jakarta: Erlangga.
- Peraturan, Kebijakan dan Buku Pedoman**
- PERPRES Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010 - 2025;
- PERMENPAN RB Nomor 20 Tahun 2010 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2010 - 2014, dan
- PERMENPAN RB No. 7/2011 tentang Reformasi Birokrasi tentang Pedoman Pengajuan Dokumen Usulan Reformasi Birokrasi K/L dan Pemda;
- PEKMPAN RB No. 8/2011 tentang Pedoman Penilaian Dokumen Usulan Pelaksanaan Reformasi Birokrasi;
- PERMENPAN RB No. 9/2011 tentang Pedoman Penyusunan Road Map Birokrasi K/L dan Pemda;
- PERMENPAN RB No. 10/2011 tentang Pedoman Pelaksanaan Quick Wins;
- PERMENPAN RB No. 11/2011 tentang Pedoman Pelaksanaan Program Manajemen Perubahan;
- PERMENPAN RB No. 12/2011 tentang Pedoman Penataan Tatalaksana (Business Process);
- PER:VIENPAN RB No. 13/2011 tentang Kriteria dan Ukuran Keberhasilan Reformasi Birokrasi